

学校编码: 10384

分类号_____密级_____

学号: X200515001

UDC _____

厦门大学

硕士学位论文

中国移动创世界一流通信企业的战略实施方案

China Mobile's Strategic Scheme to Build a Worldwide
First-class Communications Enterprise

王 力

指导教师姓名: 沈 艺 峰 教授

专 业 名 称: 工商管理 (EMBA)

论文提交日期: 2009 年 11 月

论文答辩日期: 2010 年 月

学位授予日期: 2010 年 月

答辩委员会主席: _____

评 阅 人: _____

2009 年 11 月

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为()课题(组)的研究成果,获得()课题(组)经费或实验室的资助,在()实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

（ ） 1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，
于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。

（ ） 2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

厦门大学博硕士论文摘要库

摘 要

中国移动现已成为世界第二大通信运营企业，今天的发展与多年前的战略规划的成功有密切的关系。2001 年中国移动提出了创世界一流通信企业战略，确立了“正德厚生 臻于至善”的核心价值观，以“创无限通信世界，做信息社会栋梁”为使命，致力于构筑“无处不在，无所不能”的数字生态系统，改变人们的工作和生活，提升工作效率，改善生活质量，努力成为“卓越品质的创造者”。本文从分析 2002 年中国移动如何提出创一流通信企业的“服务与业务”领先战略，从当年的行业环境入手，在世界通信企业的范围中树立标杆企业，利用平衡计分卡原理，从客户、财务、管理、创新、规模和市场 6 个关键指标和 29 个二级指标分析中国移动与标杆企业的差距，确立了创一流世界通信企业的战略内涵，并制订了战略实施方案，实现了中国移动的快速发展。我们从此分析得出，一个企业的发展必须要有正确的战略和其相适应的实施计划。

第二章结合 2002 年行业环境变化的分析，通过对当时的政策环境，技术环境和产业发展环境进行分析，了解中国移动面临的挑战问题。第三章详细讨论了世界一流通信企业的指标体系，应用平衡计分卡原理，提出了 6 个关键指标和 29 个二级指标，并对照 2001 年世界领先的电信企业相关指标进行了对比。第四章描述了世界一流通信企业的战略及实施方案，主要研究的是中国移动在 2002 年的市场竞争及其战略现状分析，中国移动要通过客户总数、ARPU 增长和提高效率三大途径进行增长发展，演生了“服务与业务”领先战略，提出了“客户满意工程”、“品牌工程”、“营销网络工程”、“新业务与研发工程”、“流程重组工程”、“组织再造工程”、“人力资源工程”、“IT 信息化工程”、“资源调配一体化工程”和“国际开发工程”等十大工程实施方案。

关键词：移动；战略；实施计划

厦门大学博硕士论文摘要库

ABSTRACT

China Mobile has become the second largest communications enterprise in the world, and today's development is closely related to the successful strategy made five years ago. In 2001, China Mobile put forward its strategy to become a worldwide first-class communications enterprise, setting up the core values of "working with high responsibility and keeping rolling till perfect" and the duty of "creating a boundless communication world and becoming the information backbone". China Mobile should strive for building an "omnipotent" digital system, changing people's work and life, enhancing their work efficiency and improving living quality, with an effort to become the "creator of the excellence".

This article analyzes how in 2002 China Mobile put forward the strategy of "giving priority to service and operation", aiming to build a first-class enterprise. Starting with the business environment of that year, China Mobile set up benchmark enterprises within the global communications industry; and with the method of balanced scoreboard, China Mobile analyzed the gap between itself and the benchmark enterprises from 6 critical indexes of customer, finance, management, innovation, scale and market, as well as 29 secondary indexes, therefore determined the strategy of building a worldwide first-class communications enterprise, and on this basis formulated the strategic scheme, which has boosted the rapid development of China Mobile. Thus, we come into a conclusion that proper strategy and corresponding scheme are essential to the development of an enterprise.

Chapter 2 of this article finds out the challenges China Mobile faced in 2002, by analyzing the industry environment, as well as the policy, technology and industry development environment at that time. Chapter 3 discusses in detail the index systems used by world leading communications enterprises, and with balanced scoreboard method, puts forward 6 critical indexes and 29 secondary indexes. In this chapter, comparison is also made against corresponding indexes of the world leading telecommunications enterprises in 2001. Chapter 4 describes the strategy and schemes of the worldwide first-class communications enterprises, and then mainly studies the market competition China Mobile faced in 2002 and analyzes its strategy at that time. China Mobile must develop through customer growth, ARPU increase and efficiency

improvement, which results in the strategy of “giving priority to service and operation”, and puts forward ten implementation projects of “making customer satisfactory”, “Brands”, “Marketing network”, “New businesses and their research and development”, “Process reforming”, “Restructuring”, “Human resources”, “IT information”, “Resources deployment integration” and “International development”.

Keywords: Mobile; Benchmarking; Strategic scheme

厦门大学博硕士论文摘要库

目 录

第一章 导 论	1
1.1 选题动因	1
1.2 研究内容与框架	1
1.3 研究方法	2
第二章 行业环境分析	3
2.1 政策环境变动分析.....	3
2.1.1 WTO 要求中国电信企业加快进行现代企业建设.....	3
2.1.2 行业内购并重组加快.....	3
2.1.3 竞争环境更加激烈.....	3
2.2 技术发展环境分析	4
2.3 产业发展环境分析	5
2.3.1 全球电信行业发展趋势.....	5
2.3.2 中国电信行业发展趋势.....	6
第三章 “世界一流通信企业”指标体系的建立	7
3.1 “世界一流通信”企业标杆的选择	8
3.1.1 6 个关键指标.....	11
3.1.2 29 个二级指标.....	11
3.2 标杆企业领先模式分析	11
3.2.1 Vodafone	12
3.2.2 NTTDoCoMo.....	12
3.2.3 Verizon	14
3.2.4 DT	14
第四章 “服务与业务双领先争创世界一流通信企业”战略.....	16
4.1 中国移动市场竞争及其战略现状分析	16
4.1.1 中国移动经营环境及其变化.....	16
4.1.2 中国移动与世界一流通信企业的主要差距.....	18

4.1.3 中国移动现行模式分析.....	19
4.1.4 中国移动及其竞争对手 SWOT 分析	20
4.2 “服务与业务领先争创世界一流通信企业”战略方案的提出	24
4.2.1 留住客户	24
4.2.2 获得更多新客户	25
4.2.3 挖掘客户价值.....	25
4.2.4 中国移动未来的战略定位.....	26
4.3 “服务与业务领先争创世界一流通信企业”战略的描述	29
4.3.1 “服务与业务领先争创世界一流通信企业”的战略描述	29
4.3.2 “服务与业务领先争创世界一流通信企业”战略内涵	30
4.4 “服务与业务领先争创世界一流通信企业”战略目标的确定	32
4.4.1 中国移动与标杆企业差距分析.....	32
4.4.2 服务与业务领先战略实施方案指标体系.....	44
4.5 “服务与业务领先争创世界一流通信企业”战略实施方案建议	59
4.5.1 十大工程实施方案建议	59
4.5.2 十大工程实施方案建议的内在关系.....	60
4.5.3 十大工程实施方案建议内容.....	61
4.5.4 “十大工程”实施评估	71
参考文献.....	74
后 记.....	75

CONTENT

Chapter 1 Introduction	1
1.1 Cause for project selection	1
1.2 Research content and structure	1
1.3 Research method	2
Chapter 2 Analysis of industrial environment.....	3
2.1 Policy environment variation analysis	3
2.1.1 Modernization of China telecommunications enterprises to be sped up, as requested by WTO	3
2.1.2 Industry merging and restructuring in acceleration	3
2.1.3 Competitive environment more intense	3
2.2 Analysis of technology development environment.....	4
2.3 Analysis of industry development environment.....	5
2.3.1 Development trends of global telecommunications industry.....	5
2.3.2 Development trends of China telecommunications industry	6
Chapter 3 Establishment of “worldwide first- class communications enterprise” index system	7
3.1 Selection of “worldwide first-class communications enterprise” benchmark.....	8
3.1.1 Six critical indexes	11
3.1.2 Twenty-nine secondary indexes	11
3.2 Analysis on the mode of benchmarking enterprises leading in the market	11
3.2.1 Vodafone	12
3.2.2 NTTDoCoMo.....	12
3.2.3 Verizon	14
3.2.4 DT	14
Chapter 4 Strategy of “Striving for worldwide first-class communications enterprise by giving priority to both service and operation”	16
4.1 Analysis on the current situation of China Mobile market competition	

and its strategy	16
4.1.1 China Mobile operation environment and its variations.....	16
4.1.2 Major difference between China Mobile and worldwide first-class communications enterprise	18
4.1.3 Analysis on the current mode of China Mobile	19
4.1.4 SWOT analysis on China Mobile and its competitors.....	20
4.2 Put forward the strategic scheme of “Striving for worldwide first-class communications enterprise by giving priority to both service and operation”	24
4.2.1 Keep customers	24
4.2.2 Get more new customers.....	25
4.2.3 Explore customer values	25
4.3 Description of the strategy “Striving for worldwide first-class communications enterprise by giving priority to both service and operation”	29
4.3.1 Description of the strategy “Striving for worldwide first-class communications enterprise by giving priority to both service and operation”	29
4.3.2 Details of the strategy “Striving for worldwide first-class communications enterprise by giving priority to both service and operation”	30
4.4 Determine the strategic target of “Striving for worldwide first- class communications enterprise by giving priority to both service and operation”	32
4.4.1 Analysis on the gap between China Mobile and benchmark enterprises	32
4.4.2 Strategic scheme index system of “giving priority to both service and operation”	44
4.5 Recommendation of the strategic scheme “Striving for worldwide first-class communications enterprise by giving priority to both service and operation”	59
4.5.1 Recommendation of the 10 Project scheme.....	59
4.5.2 Internal relations of 10 Project scheme recommendation.....	60
4.5.3 Details of 10 Project scheme recommendation.....	61
4.5.4 Evalutaion of the 10 Project scheme.....	71

References	74
Postscript	75

厦门大学博士论文摘要库

厦门大学博硕士论文摘要库

第一章 导论

1.1 选题动因

2001 年中国移动制定的“争创世界一流通信企业”的总体发展战略，在当时的市场竞争形势下，面临一系列的挑战：中国已经加入 WTO，外资进入电信领域的可能已经成为现实；中国电信分拆方案已经开始实施；联通的 CDMA 已经开始在全国运营；技术向 3G 的过渡更加紧迫。面对这种新的挑战，中国移动必须提出具体的战略实施方案来保证“争创世界一流通信企业”的总体发展战略的实现。

选择移动战略实施方案作为论文的研究主题，主要是基于以下几个方面的原因：

1. 企业的发展依靠战略来导向

2002 年以来，中国移动通过“服务与业务双领先争创世界一流通信企业”的战略，开始了“大象快跑”的征程，使其成为中国最卓越的企业之一。所以，研究其 2002 年战略实施方案，可以使我们认识其成功的动力源泉。

2. 企业战略的如何指导企业实施

企业战略是宏观的方向，要使战略落地必须有配套的实施方案。通过对 2002 年中国移动战略实施方案的研究，可以使我们的战略分析工作，为实际工作应用，对企业战略管理具有重要的意义。

1.2 研究内容与框架

本文第一章提出问题，第二章对 2002 年行业环境进行了分析，第三章以平衡计分卡为基础，研究提出了世界一流企业的具体指标体系；第四章研究中国移动“服务与业务”领先战略及实施方案。

第二章首先结合 2002 年行业环境变化的分析，通过对当时的政策环境，技术环境和产业发展环境进行分析，了解中国移动面临的挑战问题。其中第一节是政策环境问题，强调 2002 年由于加入 WTO，面临的行业重组及政府管制政策的

调整；第二节是技术创新问题，第三代无线技术的应用及 IP 的发展；第三节是产业发展环境分析，研究了 2002 年国际电信行业的变化及中国电信行业发展的趋势。

第三章详细讨论了世界一流通信企业的指标体系。本文应用平衡计分卡原理，提出了 6 个关键指标和 29 个二级指标，并对照 2001 年世界领先的电信企业相关指标进行了对比。

第四章描述了世界一流通信企业的战略及实施方案。第一节主要研究的是中国移动在 2002 年的市场竞争及其战略现状分析，包含中国移动经营环境的变化，与世界一流通信企业的主要差距，企业现行经营模式的分析和与国内竞争对手的 SWTO 分析四个方面的内容。第二节主要是围绕利润和收入增长，中国移动要通过客户总数、ARPU 增长和提高效率三大途径进行，提出了中国移动战略定位为“服务与业务”领先战略。第三节主要就“服务与业务”领先战略内涵进行了阐述。第四节主要是研究“服务与业务”领先战略的指标体系，通过与标杆企业的在规模、财务、市场、客户、创新和管理方面的差距分析，确定了服务与业务领先战略实施方案的指标体系及确定的原则、依据和指标制。第五节主要研究了“服务与业务”领先战略实施方案建议，提出了“客户满意工程”、“品牌工程”、“营销网络工程”、“新业务与研发工程”、“流程重组工程”、“组织再造工程”、“人力资源工程”、“IT 信息化工程”、“资源调配一体化工程”和“国际开发工程”等十大工程。

1.3 研究方法

本文从分析 2002 年中国移动如何提出创一流通信企业的“服务与业务”双领先战略，从当年的行业环境入手，在世界通信企业的范围中树立标杆企业，利用平衡计分卡原理，从客户、财务、管理、创新、规模和市场 6 个关键指标和 29 个二级指标分析中国移动与标杆企业的差距，确立了创一流世界通信企业的战略内涵，并制订了战略实施方案。

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库